Helena Cornelius Shoshana Faire

Știința rezolvării conflictelor



Fiecare poate cîștiga!

Redactor de carte: ADINA CHELCEA
Tehnoredactor: RADU DOBRECI
Coperta: VICTOR SFÎRLEA

EVERYONE CAN WIN,
1989, Simon & Schuster, Australia

Republicată în 1989, 1990 (trei ediții), 1991 (trei ediții),
1992, 1993 (două ediții), 1994 (două ediții).

Ilustrația grafică de Roger Roberts

Bucureşti, Piaţa Presei Libere nr.1, sector 1, cod 79781
Telefon: 617 58 33; fax: 222 84 94

ISBN 973-9236-05-7

HELENA CORNELIUS și SHOSHANA FAIRE

ȘTIINȚA REZOLVĂRII CONFLICTELOR

FIECARE POATE CÎȘTIGA

Traducere:
Ana Stoica-Constantin și Cristopher Clark

Prefață:
Ana Stoica-Constantin

ȘTIINȚĂ & TEHNICĂ
BUCUREȘTI 1996

SUMAR

Prefață

Cînd ești prea sărac pentru a-ți permite cheltuielile necesare depoluării, economiile făcute astfel se răzbună prin agravarea acestui fenomen. Întreținerea zvelteței trupului îl preocupă pe individul care are de la ce să se abțină, după cum obezitatea este, pînă la un punct, un simptom al penuriei de alimente.

Sîntem prea copleșiți de grija zilei de mîine, prea triști și uneori prea mînioși pentru a ne mai putea reculege, a lua distanță și a intra în dispoziția propice *reflecției asupra* ieșirilor noastre intempestive și conduitei de buldozer în relațiile cu ceilalți, nervilor și descărcărilor noastre necontrolate, nesuspendate temporar, neseparate de "sfetnicia" unei nopți, ci expulzate frust, *hic et nunc*.

Acțiunea impulsivă, nestrunită de inhibiții condiționate, învățate, adîncește disensiunile interumane. Dar iată că de cîteva decenii, dar mai intens în ultima decadă, Occidentul, deși neocolit de tot soiul de conflicte, sau poate și de aceea, își găsește resursele de a se ocupa de ele, făcîndu-le obiect de studiu și acțiune constructivă. Ca atare, la intersecția mai multor științe - psihologia, sociologia, pedagogia, dreptul, politologia, managementul, etica și nou constituita creatologie fiind cele mai implicate - este în curs de structurare o nouă disciplină: rezolvarea conflictelor (RC).

Cu preocupări demarate prin deceniul șapte, sub formă de teme subiacente, capitole din lucrări sau chiar mici studii (vezi K. Lewin, M. Deutch, A. Rapaport ș.a.), "știința rezolvării conflictelor" - deși actualii promotori ezită să o numească astfel, optînd pentru sintagma mai modestă "rezolvarea conflictelor" - are șansa să devină o știință de sine stătătoare.

Aceasta se edifică pe cîteva idei fundamentale, care contrariază prejudecățile și atitudinile noastre vizavi de fenomenul conflictual.

În primul rînd, *accepția termenului "conflict" suferă o extensie*, el însemnînd nu doar forma acută (violență verbală, fizică sau armată) a confruntării dintre două sau mai multe "părți", ci și cel mai redus grad de intoleranță față de persoana de alături, pentru

simplul fapt că ea este altfel decît mine. Or, diversitatea oamenilor este imensă; fiecare individ este un unicat, întrucît el este produsul unui genotip singular, peste care s-a suprapus o experiență de viață tot atît de singulară. În interacțiunea dintre două sau mai multe persoane, fiecare se prezintă cu cortegiul său de informații diferite sau diferit procesate, motive, interese, expectanțe, credințe, convingeri, aspirații, atitudini, valori, opțiuni.

Înainte ca rațiunea să intervină, un impuls egocentric ne determină să ne instituim în etalon al corectitudinii și echității: "Cum sînt, gîndesc și fac <u>eu</u> este bine, corect și frumos; dacă <u>tu</u> ești, simți, gîndești sau faci altfel, este greșit". Cînd diferențele dintre oameni nu sînt acceptate, apare dezacordul, verbalizat sau nu; este prima formă a conflictului, ușoară și incipientă. Rezolvarea conflictelor se ocupă inclusiv de ea.

A doua premisă a rezolvării conflictelor este *acceptarea conflictului*, recunoașterea prezenței sale universale. Nu ideea omniprezenței conflictului este nouă (vezi Heraclit: "Totul se naște din lupta contrariilor și din cea mai adîncă discordie rezultă cea mai perfectă armonie"; vezi dialectica lui Hegel sau chiar a lui Engels), ci așezarea ei la temelia noii discipline. A ignora conflictul interuman sau a-l nega jenați, a-l ascunde acolo unde este exclus ca el să nu existe, a declara demagogic că trăim într-un climat absolut steril, fără germenii contradicțiilor, înseamnă a duce politica păguboasă a struțului, lăsînd liber conflictul să se dezvolte malign. La nivel macrosocial, s-a văzut că mascarea deliberată a conflictului, negarea lui publică țin de natura regimurilor autoritare, iar cetățenii născuți și crescuți într-un astfel de climat vor fi inevitabil marcați de această atitudine.

Promotorii rezolvării conflictelor merg mai departe: transformarea conflictelor, negative și distructive prin natura lor, în *oportunități, șanse de progres*. Aceasta se poate realiza prin convertirea, reorientarea energiei conflictului în direcții acceptate și utile social sau, cel puțin *post factum*, după manifestarea acestuia, prin valorificarea lui ca experiență de viață, ca act de învățare cu beneficii profilactice (cum să evităm repetarea lui) sau diagnostice, epistemice (aprofundăm înțelegerea celuilalt, a

noastră înșine, a fenomenelor psihosociale). Vom învăța deci să înlocuim exclamația: "Vai, un conflict!" cu: "Un conflict! Ah, ce ocazie!".

Într-un autentic spirit etic, de fair-play, democratic, disciplina rezolvării conflictelor propune o nouă abordare, finalitate și, implicit, metodă de rezolvare a conflictelor, la sfîrșitul căreia ambii sau toți protagoniștii beneficiază de avantajele care în mod curent revin exclusiv învingătorului, și anume strategia *victorie/victorie*. Este "filozofia" rezolvării conflictelor, forța ei (oferă o rezolvare de durată, deoarece convine integral și, în consecință, este acceptată de părțile implicate), temeiul etic și psihologic. Aici, în abordarea strategiei victorie/victorie, găsesc autoarele lucrării de față chintesența și simbolul rezolvării conflictelor. În aceasta stă explicația opțiunii lor pentru subtitlul cărții: **Fiecare poate cîștiga**.

Net superioară compromisului prin chiar faptul că nu oferă soluții în jumătăți de măsură, lăsîndu-i parțial nesatisfăcuți și oricînd dispuși la redeschiderea conflictului, rezolvarea victorie/victorie uzează de creativitatea partenerilor pentru a descoperi sau crea o paletă largă de variante de rezolvare, pînă se ajunge la una care răspunde integral nevoilor formulate de fiecare.

Perspectiva anterioară asupra rezolvării conflictelor nu avea în vedere această strategie. D.R. Forsyth (*An Introduction to Group Dynamics*, 1983) descrie procesualitatea conflictului la nivel de grup, analizînd cinci secvențe: dezacordul, confruntarea, escaladarea, dezescaladarea și rezolvarea. Rezolvarea (termen pe care pe bună dreptate A. Rapaport, 1974, îl socotea limitativ, întrucît conotează doar "reconcilierea", ignorînd posibilitatea ca părțile să se "dezangajeze" sau să se "distrugă") era văzută de autori, inclusiv de către Forsyth, ca o încetare a conflictului prin una din următoarele căi: a) "Disputantul" renunță la cerere, fără să fie convins că cealaltă parte este corectă, dreaptă; b) O facțiune își impune punctul de vedere asupra celorlalte părți, printr-un act de autoritarism; c) Acord prin compromis (prin negociere sau "tocmeală"); d) Conversia la punctul de vedere exprimat de cealaltă parte (prin justificări adaptative).

La Helena Cornelius și Shoshana Faire regăsim variantele clasice, în conceptualizare proprie (rezolvările prin reprimare, abandon, victorie/înfrîngere și compromis), dar punctul forte al cărții - și nu numai al cărții, ci și al conflictologiei - îl constituie introducerea strategiei victorie/victorie.

Conflictele sînt diverse, iar o taxonomie a lor va trebui să îmbrățișeze mai multe criterii. Mihaela Vlăsceanu (în *Psihologia organizațiilor și conducerii*, 1993, p. 172) citează definiția pe care o dădea conflictului Louis Stern (1970): "Conflictul... poate fi considerat din punct de vedere comportamental ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar; este bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părții oponente; opoziție care este directă, și personală, în care adversarul controlează scopul sau intenția dorite de ambele părți".

Însă conflictul pare a fi mai divers, iar cîteva clasificări ne vor convinge de acest lucru. Înseși criteriile pot varia, de la cel comportamental, pe care am văzut că-l uzitează Stern, la aria socială, participanți, litigii, mijloace etc. (M. Deutch, 1965).

În funcție de aria socială, primul nivel este cel individual, *intrapersonal* (conflicte interne, de exemplu, între cele două pulsiuni contrare, Eros și Thanatos), dar de care se ocupă psihologia și psihiatria. Urmează conflictele sociale *interpersonale*, *intragrupale* (familii, întreprinderi) și *intergrupale* (bande, grupări etnice, rasiale, politice), *internaționale* (implicînd națiuni sau chiar blocuri - NATO, SEATO).

A. Rapaport (*Conflict in Man-Made Environment*, 1974) consacră un capitol întreg taxonomiei conflictelor, pe care le grupează în funcție de sistemele implicate și de modul de percepere a adversarului. Primul criteriu, sistemele implicate în conflict, discerne între conflictele endogene și cele exogene; simetrice și asimetrice; orientate spre litigiu (care s-au stins în clipa în care s-a rezolvat problema) sau spre structură (cazul revoluțiilor social-politice); competiția (economică, lupta pentru putere). Valerie Sessa (1994) mai menționează, în dinamica grupelor de muncă, conflictul orientat-spre-sarcină (care se referă la substanța activității: idei sau metode) și conflictul orientat-spre-

structură (lupta pentru conducere, încărcarea inegală cu sarcini de lucru și diferențe de personalitate). Luptele (dominate de afecte, urmărind distrugerea, avertizarea sau îndepărtarea dușmanului), jocurile (raționale, axate pe situație, în care conduita ambilor adversari este ghidată de reguli) și dezbaterile (schimburi de stimuli verbali care urmăresc aducerea adversarului sau a unei terțe părți (procesele din instanța judecătorească, dezbaterile din corpurile legislative - la propriul mod de a percepe și evalua situația) sînt incluse de Rapaport în categoria conflictelor, depășind astfel limitele trasate de definiția lui Stern.

"Școala australiană" a rezolvării conflictelor operează cu cinci genuri de conflicte, în funcție de intensitatea sau nivelul acestora. Autoarele cărții de față le prezintă chiar în introducere: disconfortul, incidentul, neînțelegerea, tensiunea și criza.

Dincolo de taxonomii, o simplă enumerare a tipurilor de conflicte ce pot fi soluționate prin metodologia propusă în acest volum ne va întregi imaginea diversității și omniprezenței acestora: conflictul marital, între părinți și copii, între copiii unei familii, conflictele din instituțiile educative, între vecini, etnice, religioase, conflictul salariaților și industrial, conflictul consumatorului, comercial, ecologic, cu autoritățile statale, conflictul politic, militar, internațional, conflictul valorilor.

Conflictologia ca disciplină emergentă este obiectul unor departamente speciale din cadrul unor facultăți (de filosofie, politică, psihologie, sociologie, studii asupra păcii etc.), al unor centre sau institute de studiere a conflictului (existente în state ca New York, Carolina de Nord, Oregon, Texas, Virginia, în Anglia și Islanda, în Africa de Sud, Rusia, Australia, Tasmania sau Noua Zeelandă) sau organizații mai largi, cum este *Rețeaua Internațională pentru Rezolvarea Conflictelor* (CRN), cu sediul la Chatswood, Australia. *Institutul pentru Analiza și Rezolvarea Conflictelor* (ICAR) de la George Mason University, Virginia, SUA, condus de Kewin Clements, a fost prima instituție de învățămînt superior în domeniul rezolvării conflictelor.

Șiința "la zi" este promovată prin publicații de specialitate și întruniri științifice. Numai în 1995 au avut loc mai multe con-

ferințe internaționale axate direct pe conflictologie: *Introducere în rezolvarea conflictelor de mediu*, Ontario și Banff (Canada), *A IX-a Conferință anuală a Canadei pe tema medierii familiale*, *Conferința Regatului Unit asupra conflictelor*, Herdfordshire (Anglia), *Conflictele interculturale* (Malta), *Armonia personală/globală*, St. Petersburg (Rusia) și trei conferințe pe tema construirii păcii și rezolvării conflictelor (San Sebastian - Spania, Malta, Minneapolis - SUA).

Centrul pentru Rezolvarea Conflictelor de la Macquarie University din Sidney, Australia (condus de Gregory Tillet) ne va da o imagine a amplorii și diversității fenomenului: centrul asigură cursuri universitare în facultățile care pregătesc profesioniști în rezolvarea conflictelor (mediatori și conciliatori), dar și pentru cei ale căror responsabilități profesionale incumbă implicarea în rezolvarea conflictelor: asistenți sociali, consilieri, magistrați, ingineri, manageri ai resurselor umane, oficialități, profesori. Aceste cursuri asigură o introducere în teoria conflictului, dar și practicarea analizei conflictelor, comunicării interpersonale, negocierii și medierii. Centrul organizează, de asemenea, cursuri postuniversitare în cadrul unor programe pentru obținerea următoarelor atestate: certificat, diplomă de licență, master și doctor în rezolvarea conflictelor și, separat, în mediere.

Rețeaua Internațională pentru Rezolvarea Conflictelor (CRN), inițiată și condusă de Stella Cornelius și Helena Cornelius, are drept scop "cercetarea, dezvoltarea, predarea și implementarea teoriei și practicii rezolvării conflictelor printr-o rețea națională și internațională". Ea oferă nouă categorii de servicii, printre care pregătirea de profesori (instructori) de rezolvarea conflictelor, grupe de consultanță, resurse (cărți, manuale, casete audio și video), asistență pentru predarea rezolvării conflictelor în învățămîntul școlar, proiecte speciale (de exemplu, rolul mass-media în rezolvarea conflictelor, analiza problemelor fierbinți din punctul de vedere al rezolvării conflictelor, managementul conflictelor, activități internaționale), sprijinirea profesioniștilor în rezolvarea conflictelor, organizarea de workshop-uri publice pentru industrie, administrația de stat, organizații profesionale și persoane particulare.

Recent, CRN s-a implicat în schițarea profilului comunității care știe să-și rezolve conflictele etic și nonviolent (Stella Cornelius, 1994): omul capătă nu doar sentimentul securității psihologice și fizice, dar și putere personală, ca rezultat al dezvoltării capacităților de consultare, opțiune și participare, Decalajul dintre cei puternici și cei slabi se reduce, deoarece capacitățile de a rezolva conflictele îi tonifică pe cei care credeau că vocea lor nu este deloc auzită sau că le este refuzat orice rol. Asertivitatea adecvată (exprimarea propriei poziții fără a incita reacția de apărare sau de atac), capacitatea de a-i asculta necazurile celuilalt, forța colaborării și voința de a rezolva sînt caracteristici cheie pentru o comunitate care prețuiește contribuțiile tuturor membrilor săi.

Valorile centrale ale unei comunități care știe să-și rezolve conflictele sînt libertatea alegerii, responsabilitatea individului și promovarea unei societăți echitabile. Ea va trebui să fie aptă să genereze variante opționale, să lărgească perspectivele, să avanseze soluții creative mai degrabă decît să devină prizoniera polarităților bun-rău, corect-greșit.

Sensibilizați de problematica acestei lucrări, ceea ce ne revine nouă, românilor, în planul edificării conflictologiei ca disciplină, este de a explora diversitatea oferită de specificul nostru și de a-l face cunoscut comunității științifice internaționale. De la noi, ca de altfel de la oricare societate în parte, se așteaptă identificarea particularităților culturale, psihologice, sociale, politice, religioase, etnice ș.a.m.d., particularități care reclamă adaptarea manierei de rezolvare a conflictelor și implicit retușarea disciplinei. Este interesantă și utilă testarea și stimularea receptivității diferitelor categorii de persoane (pe vîrste, profesii, medii de rezidență, nivel de educație etc.) față de tehnicile, metodele și strategiile de rezolvare a conflictelor, probate ca eficiente în alte medii culturale. Putem îmbogăți fondul informațional al acestei discipline cu noi date faptice și experiențe, cu interpretarea materialului deja existent, eventual de pe pozițiile științei dinspre care venim. Dar actul nemijlocit util, la îndemîna fiecăruia dintre noi, constă în modificarea conduitei în situațiile de conflict personal sau de rezonanță socială.

*

Cartea *Everyone Can Win. How to Resolve Conflict*, pe care v-o propunem în traducere românească, este un best-seller în țările de limbă engleză. Aceasta a mai fost tradusă în limbile rusă și spaniolă, cu perspectiva de a apărea și în limba chineză. În colaborare cu Shoshana Faire și Sonya Hall sau cu Fiona Hollier și Kerrie Murray, Helena Cornelius a mai redactat un manual pentru profesori (*CR Trainer's Manual*). Prezentat în trei variante (fiecare publicată în două-trei ediții pe an), acesta este un îndrumător metodic: conține indicații metodologice detaliate, exerciții, teme de discuție, material didactic pentru uzul cursanților.

Precedată de alte două traduceri în limba română: W. Ury, *Dincolo de refuz. Ghid al negocierilor cu parteneri dificili*, Editura de Vest, Timișoara, 1994, și R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Succesul în negocieri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1995 -, cartea Helenei Cornelius și Shoshanei Faire este integratoare. Negocierea și medierea sînt capitole ale acestei cărți, terenuri de aplicare a instrumentelor propuse.

Cartea are o mare adresabilitate, prin caracterul transferabil al tehnicilor, atitudinilor, deprinderilor de rezolvare a problemelor, prin limbajul voit nespecific și accesibil și, nu mai puțin, prin stilul practic-aplicativ.

Această carte poate fi utilizată ca manual în școli, institute de învățămînt superior, la cursuri de perfecționare, în organisme ale conducerii de stat la toate nivelurile, precum și în contextul educației permanente de către orice adult sau adolescent. Cunoștințele și abilitățile de rezolvare a conflictelor ne ajută să le prevenim sau, în cel mai rău caz, să le atenuăm și să găsim soluțiile cele mai mulțumitoare pentru toată lumea.

Dr. Ana Stoica-Constantin

Mulțumiri

În primul rînd, am vrea să mulțumim miilor de participanți la cursurile care au testat, șlefuit și îmbogățit deprinderile de care ne ocupăm în această carte și apoi ni le-au pus la dispoziție pentru îmbogățirea programului.

Am vrea să mulțumim în mod deosebit celor doi mari profesori pentru conceptele cheie pe care le-am preluat din lucrările lor - Robert Kiyosaki, de la Excellerated Learning Institute, și Thomas Crum, de la Windstar Foundation and Aiki Works.

Mulți membri ai Rețelei pentru Rezolvarea Conflictelor au contribuit cu cîte ceva din experiența și competența lor. Aducem mulțumiri speciale lui Daniel Braham, Gill Goater, Patricia Janssen, Mike Minehan și Kerrie Murray. Rita Spencer a adus o contribuție substanțială la capitolul 7, despre modul de abordare a persoanelor refractare la rezolvarea problemelor, și la capitolul 11, paragraful referitor la generatorii de conflicte. Christine James, coautor al seriei de casete audio în 12 părți, *Rezolvarea conflictelor*, a prelucrat notițele luate la cursuri și a valorificat exercițiile de grup la care se referă Apendicele B*.

Mulțumim, de asemenea, dr. Gregory Tillet de la Conflict Resolution Foundation, din cadrul Universității Macquarie, și lui Jennifer David, de la Australian Commercial Disputes Centre, pentru contribuțiile lor la capitolul privind medierea. Aducem mulțumirile noastre Sonyei Hall, pentru neobosita muncă la redactarea cărții în mai multe versiuni; Stellei Cornelius, care, în fiecare dimineață, începînd cu ora 6.00, edita (citea, comenta, corecta) ceea ce noi scriam în ziua prece-

---

* *Întrucît versiunea în limba română a acestei cărți nu este însoțită de seria celor 12 audiocasete, nu am găsit necesară traducerea anexei corespunzătoare, Apendicele B (n.t.).*

dentă; lui Debbie, Kerry și Martin, care au tolerat cu bunăvoință discuțiile interminabile asupra fiecărei secțiuni. Exprimăm recunoștința noastră și față de Simon & Schuster, cît și față de Susan Morris-Yates și Kirsty Melville, care au avut permanent în vedere imaginea finală a cărții.

În sfîrșit, vă mulțumim dumneavoastră, cititorilor, pentru efortul de a vă perfecționa.

Helena Cornelius,
Shoshana Faire

Introducere

Strategia victorie/victorie reprezintă o nouă viziune asupra biruinței, care nu presupune înfrîngerea celuilalt. Ea arată cum, dintr-o tranzacție, fiecare poate să plece mulțumit. Imaginea victoriei, corelată cu înfrîngerea este substituită de parteneriatul în rezolvarea problemelor.

Ideile acestei cărți țin de simțul comun. Cu toate acestea, nu sînt banale. De obicei, în conflict omul nu acordă nevoilor celeilalte persoane atenția pe care o acordă propriilor sale interese. Sperăm că după lectura acestei cărți veți fi adeptul abordării strategiei victorie/victorie în rezolvarea conflictelor. Veți găsi aici multe metode de a-l convinge pe oponentul pornit să aplice strategia victorie/înfrîngere că soluția victorie/victorie este mai bună. Veți obține un procentaj mai mare din ceea ce doriți - lucru valabil și pentru cei din jur. Desigur, vor fi împrejurări cînd veți avea impresia că nu ați cîștigat; în realitate însă, dumneavoastră veți fi transformat situația dificilă într-o șansă pozitivă.

Cîmpul rezolvării conflictelor este imens, dar pînă în prezent nu a fost bine definit. În 1986, Anul Internațional al Păcii, Asociația Națiunilor Unite din Australia a fondat **Rețeaua pentru Rezolvarea Conflictelor** ca parte a programului său de pace. Scopul Rețelei este de a forma și dezvolta deprinderile de rezolvare a conflictelor pentru uz personal, profesional și internațional. Pentru a avea pace pe mapamond trebuie început cu controlul efectiv al conflictelor din viața cotidiană.

Valorificînd observațiile asupra oamenilor aflați în conflict, cît și elementele din areale diferite, cum ar fi managementul, creșterea copiilor, psihologia, artele marțiale, educația permanentă și gîndirea critică, Rețeaua a elaborat cu meticulozitate un pachet de deprinderi-cheie. În scurt timp, aceste deprinderi au constituit osatura clasificării unei game largi de idei și scrieri referitoare la rezolvarea conflictelor. Ele au devenit

nucleul cursului. Acum este foarte evidentă importanța și relevanța deprinderilor-cheie pentru îmbunătățirea vieții.

Rețeaua pentru Rezolvarea Conflictelor a oferit cursuri persoanelor din industrie, guvern și diferite organizații. Ea pune la punct programe de introducere a acestor abilități în școli și institute de învățămînt superior (drept, arhitectură, medicină, pedagogie, asistență socială, psihologie și comunicații). Deprinderile s-au dovedit deosebit de utile pentru management, sindicate, conducerea "de vîrf" din orice organizație, oficiile de împăciuire, grupurile de aborigeni, politicieni, cele care militează pentru mediu și pentru pace și mulți alții care s-ar putea afla în conflict. Acestea sînt abilități care îi ajută pe oameni să treacă de la abordarea adversativă la una cooperantă. O astfel de strategie este mai bună decît celelalte în industrie și afaceri, în acțiunile comunitare și relațiile personale.

Strategia victorie/victorie vă oferă instrumente, nu reguli. Fiecare capitol introduce în "trusa" dumneavoastră cîte unul din cele 12 instrumente. Așa cum o unealtă are mai multe utilizări, și aceste capacități pot fi transferate în diverse sfere de activitate. Deprinderile pe care le formați la copii sînt, în esență, aceleași cu cele de care are nevoie un diplomat internațional. Acasă, la ora 7 dimineață, folosiți un instrument pentru a rezolva o problemă ivită în bucătărie și constatați apoi că același instrument vă este util într-o dificilă ședință la serviciu, la ora 11. În carte sînt alese exemple și relatări care reflectă această diversitate de contexte și transferabilitate a deprinderilor.

Ce instrumente se găsesc în această trusă? Iată-le, prezentate pe scurt:

Capitolul 1	Victorie/victorie: sînt respectate nevoile fiecăruia.
Capitolul 2	Răspunsul creativ: problemele sînt transformate în posibilități constructive.
Capitolul 3	Empatia: instrumentele de comunicare construiesc relațiile dintre oameni. Ascultați-l și pe celălalt. Dacă știți să ascultați, oamenii vor vorbi.

Capitolul 4	Asertivitatea adecvată: atacați problema, nu persoana. Spuneți care este poziția dumneavoastră. Dacă vorbiți, oamenii vă vor asculta.
Capitolul 5	Puterea cooperantă: încetați luptele pentru putere. Instaurați "puterea" cu celălalt.
Capitolul 6	Controlul emoțiilor: teamă, furia, lezarea și frustrarea pot fi folosite în mod înțelept pentru schimbarea afectivă.
Capitolul 7	Dispoziția de a rezolva: recunoașteți problemele personale care umbresc imaginea.
Capitolul 8	Faceți harta conflictului: reprezentați toți factorii implicați pentru a construi o viziune comună.
Capitolul 8	Proiectarea opțiunilor: proiectarea în comun a soluțiilor creative.
Capitolul 10	Negocierea: metode și strategii eficiente pentru a ajunge la o înțelegere.
Capitolul 11	Medierea: a-i ajuta pe alții să se înțeleagă reciproc și să găsească soluții de rezolvare a conflictelor.
Capitolul 12	Lărgirea perspectivelor: a vedea problema într-un context mai larg și într-un cadru temporal mai amplu.

Într-un conflict vor fi selectate în mod special unul sau două din aceste instrumente. Celelalte vor rămîne în trusă, așteptînd alt context. Folosiți **Memento pentru rezolvarea conflictelor** (p. 257) pentru a analiza problema în detaliu sau pentru a decide rapid care instrument este mai indicat în situația dată.

În timp ce citiți despre strategia victorie/victorie, încercați să raportați abilitățile pe care le învățați la experiența dumneavoastră. Relatările inserate ar putea să vă amintească de întîmplări similare. Vă veți forma mult mai repede deprinderile dacă le asociați cu situații trăite de dumneavoastră, în loc să le studiați doar teoretic.

Această carte nu trebuie citită și apoi lăsată deoparte. Păstrați-o la îndemînă și apelați la ea ori de cîte ori auziți, vedeți sau

simţiţi cum se iscă un conflict. Parcurgeţi cu privirea şi alegeţi o propoziţie din cele scoase în evidenţă în text sau revedeţi sumarul capitolului corespunzător. Lucraţi cu această carte pînă va face parte din viaţa dumneavoastră. Ca să-ţi "iubeşti aproapele ai nevoie de abilităţi şi exerciţiu.

Scopul cărţii, şi anume **strategia victorie/victorie** este de a celebra conflictul, nu de a-l condamna. Ea a fost scrisă pentru a vă ajuta să obţineţi ceea ce doriţi şi pentru a vedea conflictele ca pe oportunităţi creative. O rezolvare a conflictului încununată de succes fortifică energia, tonusul psihic şi îţi dă sentimentul realizării. Casele devin fabrici ce produc stima de sine, şcolile se transformă în laboratoare de descoperire, locurile de mtincă se preschimbă în ambienturi de sprijinire şi dezvoltare reciprocă, iar planeta poate deveni terenul cooperării la nivel de comunitate globală.

Doriţi să aveţi relaţii interumane mai bogate? Doriţi ca un număr mai mare de lucruri să le faceţi mai bine decît în prezent? Doriţi să aveţi mai multă bună dispoziţie în viaţă? CITIŢI ACEASTĂ CARTE!

